

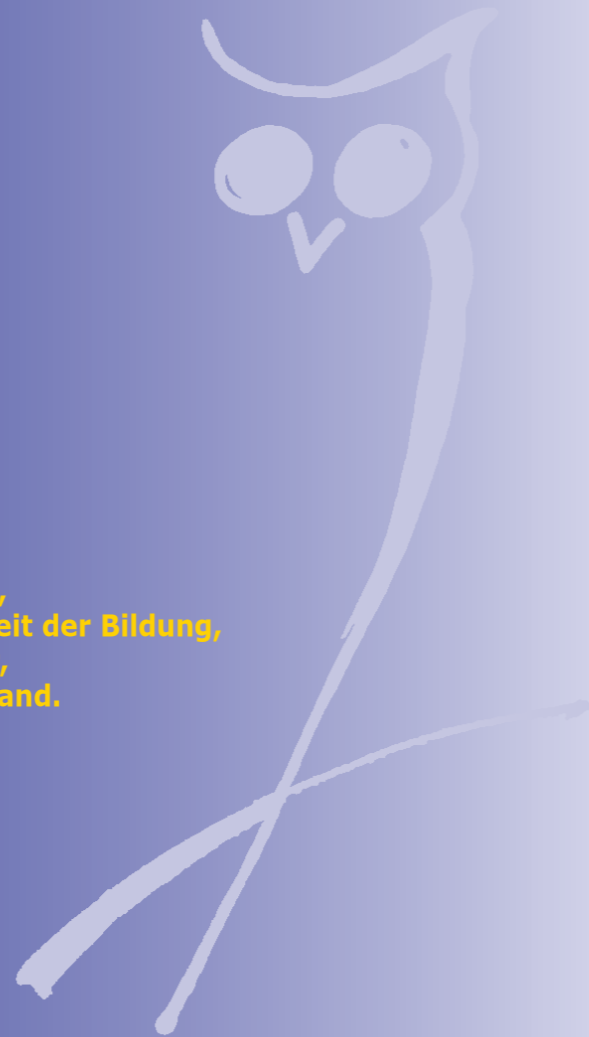
Bildung sucht Dialog!

Dieser
vierte
Band
der
PH NÖ
sammelt
und
präsentiert
Facetten
zum
Dialog
um
Fragen
zur

- Menschlichkeit in der Schule,
- Vielheit der Fächer und Einheit der Bildung,
- dialogischen Führungskultur,
- Ethik als Unterrichtsgegenstand.

Er
will
alle
Lehrer/innen
und
an
Bildung
interessierten
Bürger/innen
einladen
zu
Kontakt,
Gespräch
und
Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-4-7



Erwin Rauscher (Hg.) Unterricht als Dialog

Pädagogik für Nieder-
österreich — **Band 4**

Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich
Band 4



Erwin Rauscher (Hg.)

Unterricht als Dialog

Von der Verbindung der Fächer
zur Verbindung der Menschen

Pädagogik
für
Niederösterreich

Band 4



IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – Jänner 2011
Redaktion: Erwin Rauscher
Lektorat: Günter Glantschnig
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Paul Gerin GmbH & Co KG, 2120 Wolkersdorf, Wienerfeldstraße 9

ISBN 978-3-9519897-4-7

Angelika Dobrowsky

Steuern, nicht rudern!

Aufgaben und Möglichkeiten der Schulleitung für die Unterrichtsentwicklung

Angesichts ständig steigender Erwartungen an das Leistungsangebot sind Schulen gefordert, Schulentwicklungsarbeit zu leisten. Im Zentrum der Schulentwicklung steht die Verbesserung der Unterrichtsarbeit. Der folgende Bericht zeigt auf, in welcher Weise die Schulleitung auf die Unterrichtsentwicklung und somit auf den Lernerfolg der Kinder Einfluss nehmen kann, und stellt einige Beispiele aus der Praxis vor.

Ein zentraler Teil jeder Schulentwicklungsarbeit ist die positive Beeinflussung des Unterrichts und der Schülerleistungen. Somit ist Schulentwicklung ohne Unterrichtsentwicklung undenkbar. Bemühungen um Schulentwicklung bleiben oberflächlich, wenn sie den Unterricht nicht erreichen. Doch unterrichtsbezogene Schulentwicklung muss von den Lehrerinnen und Lehrern einer Schule ausgehen. Von außen angeordnete Unterrichtsentwicklung hat wenig Aussicht auf Erfolg.¹

1 Der Anteil der Schulleitung an der Unterrichtsentwicklung

Ein Problem vieler Schulleiter/innen besteht darin, dass sie zu schnell Aufgaben der Unterrichtsentwicklung selbst übernehmen wollen, statt sich darauf zu konzentrieren, den Prozess zu moderieren. Die Schulleitung sollte ihre Führungsaufgabe wahrnehmen, indem sie Entwicklungen steuert und nicht selbst das Ruder in die Hand nimmt. Unterstützt wird dies durch Michael Fullan, der auf Grundlage seiner umfangreichen Forschung zu diesem Thema meint, dass Schulleiter/innen in erfolgreichen Schulen eine langfristige Schwerpunktsetzung bezüglich der wesentlichen Lerninhalte haben und den Schulentwicklungsplan als Instrument verwenden, um die Beteiligten zur Entwicklung eines umfassenden Konzepts anzuregen. Sie stellen Verbindungen her und arbeiten am „Zusammenhang aller Elemente“. Sie arbeiten effizient mit den Lehrpersonen zusammen, um angesichts der vielen zusammenhanglosen Innovationen im außerschulischen Kontext eine stärkere Kohärenz zu erreichen.²

Wie gelingt es der Schulleitung zum Entstehen einer „*bildungspolitisch aktiven Schule*“³ beizutragen? Wie können Initiativen begonnen werden, damit sie gute Chancen haben, sich zu einem dauerhaften Schwerpunkt zu entwickeln? Welche Konzepte können praktische Entwicklungen unterstützen? Worauf muss geachtet werden, um Schwerpunkte dynamisch am Leben zu erhalten?

Eine eigenständige Theorie der Schulentwicklung existiert nicht und ist aufgrund der Komplexität des Gegenstandes Schule aus heutiger Sicht auch nicht zu erwarten. Es ist aber möglich, einige Faktoren zu identifizieren, die für die praktische Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen eine wichtige Rolle spielen.⁴ Unter vielen anderen wird eine gut funktionierende Kommunikation für eine nachhaltige Schulentwicklung als bedeutsam genannt. Es ist unerlässlich, schulinterne Abläufe sowohl für die Mitglieder der Schule selbst als auch für die Öffentlichkeit transparent zu machen, sodass im Dialog mit allen Schulpartnern Möglichkeiten und neue Optionen erkannt werden können. Die Schulleitung kann dazu beitragen, eine Kultur der Anerkennung und des gegenseitigen Respekts zu schaffen, wissend, dass Lernen und Arbeiten nur in einem empathischen Klima gut funktionieren. Wo das Gefühl angenommen und akzeptiert zu werden vorherrscht, wird die Motivation und Leistungsbereitschaft aller Beteiligten steigen.

2 Unterrichtsförderliches Schulleiterhandeln – Leadership for Learning

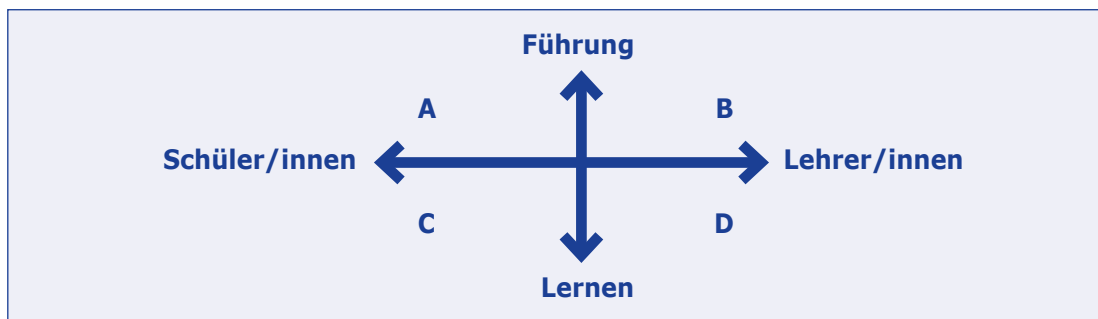
Für die Leitung einer Schule gilt eine Symmetrieregel, die Heinz Rosenbusch formuliert: *„Wenn es so ist, dass die Erfahrung und der handelnde Umgang mit sozialen Regeln und Werten in der Schule besonders erziehungswirksam sind, dann muss Schule als Institution ein Modell dafür sein, wozu sie erzieht.“* Und er folgert daraus, dass bildungstheoretische Prinzipien auch als Maßstab für das Handeln der Schulleitung genommen werden sollten, nämlich hohe Kommunikativität, Respekt und eine Kultur der Anerkennung.⁵ Auf Grundlage dieser Symmetriehese entwirft Reinhard Demuth zehn Merkmale unterrichtsförderlichen Schulleiterhandelns:⁶

- ❖ Eine geteilte Vision: Schulleitung und Kollegium teilen in den wesentlichen Punkten ein gemeinsames Leitbild guten Unterrichts. Die Schulleitung ist „sichtbar“.
- ❖ Kultur der Anerkennung: Die Schulleitung bemüht sich um Korrektheit, Fairness und Respekt. Sie arbeitet regelmäßig mit „Ceremonies“ und nutzt Anerkennung, Lob und Kritik als Führungsinstrument.
- ❖ Innovationsfreundliches Klima: Neue Ideen werden nicht blockiert, Entwicklungsvorhaben einzelner Kollegen/Kolleginnen werden gestützt. Ideen und Projekte von Schulleitungsmitgliedern werden nicht bevorzugt.
- ❖ Transparentes Entscheidungsmanagement: Schulleitungsentscheidungen und ihre Begründung werden offen gelegt. Die Konferenzbeschlüsse werden umgesetzt. Die Informationsflut wird reduziert, aber jeder erfährt, was er erfahren muss.
- ❖ Förderung der Lehrerkooperation: Die Schulleitung erzwingt Lehrerkooperationen in jenen Bereichen, wo sie zur Qualitätsverbesserung des Unterrichts und entsprechend dem gemeinsamen Leitbild notwendig sind. Sie unterstützt innovative Pläne der Kolleginnen und Kollegen.
- ❖ Gerechtes Belastungsmanagement: Die Schulleitung sorgt dafür, dass jene Lehrpersonen, die sich überdurchschnittlich engagieren, an anderen Stellen entlastet werden. Beteiligung an der Unterrichtsentwicklung ist für alle Pflicht, aber jeder hat auch das Recht, aus persönlichen Gründen Timeout zu nehmen.
- ❖ Gerechtes Ressourcenmanagement: Die erforderlichen Ressourcen und Handlungsspielräume

für kollegiales Hospitieren, für Zusatzaufgaben, Fortbildung, Netzwerkarbeit usw. werden geschaffen, soweit dies die prioritären Grundaufgaben zulassen.

- ❖ Effizientes Zeitmanagement: Die Schulleitung erledigt möglichst viel Organisationsarbeit selbst. Konferenzen sind gut vorbereitet und verlaufen zügig. Die für die Öffnung des Unterrichts erforderlichen Organisationsveränderungen werden unterstützt.
- ❖ Verantwortungsdelegation und Rechenschaftslegung: Teams und einzelne Kolleginnen/Kollegen haben klar definierte Verantwortlichkeiten. Die Schulleitung sorgt für eine regelmäßige und transparente Rechenschaftslegung.
- ❖ Feedback-Kultur: Die Schulleitung fördert und organisiert Selbst- und Fremdevaluation. Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern werden daran aktiv beteiligt.

Die Professionalität der Schulleitung steht dann im Blickpunkt, wenn die Leistung einer Schule an die Qualität der Leitung gekoppelt wird. In diesem Zusammenhang wird die Kompetenz der Schulleiter/innen zur Kommunikation zunehmend bedeutsam. Nach Michael Schratz und Wilfried Schley⁷ soll Führung in Zukunft stärker mit dem Lernen in der Schule in Verbindung gebracht werden, also ‚Leadership for Learning‘. Den Schulleiterinnen und Schulleitern wird die Aufgabe zukommen, sich intensiv um die Verbesserung der Unterrichtsqualität an ihren Schulen zu kümmern und somit die Grundlage für steigende Schülerleistungen zu schaffen. Da Führung und Lernen auf unterschiedlichen Ebenen liegen, kann dies nicht über direkte Maßnahmen auf das Unterrichtsgeschehen erreicht werden, sondern durch behutsame Einflussnahme auf die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen. In der Verantwortung der Schulleitung liegt es, die einzelnen Bereiche des Systems zu beobachten und ihre Führungsrolle als Koordinatorin wahrzunehmen.



- A Leitbild und Lernkultur
Lernen und Unterricht verändern sich. Lehrer/innen sorgen für gute Bedingungen, um eigenverantwortliches Lernen zu ermöglichen. Leadership gibt die Richtung vor, sorgt für Leitbild und Lernkultur.
- B Personalentwicklung, Bildungsstandards und Selbstevaluation
Die Entwicklung der Professionalität im Kollegium ist eine vorrangige Aufgabe der Schulleitung. Dies gelingt im ständigen Dialog, durch Wertschätzung, Anregungen, Motivation und Unterstützung, um entsprechendes Denken und Handeln zu beeinflussen. Kontrolle, Anordnungen und Druck sind dafür keine geeigneten Instrumente.
- C Eigenverantwortliches Arbeiten im Unterricht
Schüler/innen übernehmen zunehmend mehr Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess. Wertschätzung für Individualität und Unterschiedlichkeit herrscht in heterogenen Klassengemeinschaften vor.

D Lernanreize, Lernklima und Feedback

Die Persönlichkeit der Schüler/innen wird angesprochen und ihre Individualität berücksichtigt. Durch wertschätzenden und unterstützenden Umgang entsteht ein positives Lernklima.

3 Der Einfluss der Schulleitung auf den Lernerfolg der Schüler/innen

Alle genannten Indikatoren sind förderlich, um den Schul- bzw. Unterrichtsentwicklungsprozess zu unterstützen. Unterrichtsentwicklung ist jedoch vorrangig ein Prozess zwischen Lehrerinnen/Lehrern und Schülerinnen/Schülern. Die Verbesserung der Lern- und Arbeitsbedingungen im Unterricht resultiert aus deren individuellen und gemeinsamen Anstrengungen. Wie groß ist also der Einfluss der Schulleitung? Kann sie überhaupt den Lernprozess der Schüler/innen beeinflussen? John Hattie belegt durch eine Studie, dass die durch Schulleiter/innen ausgelöste Varianz des Lernerfolgs von Schülerinnen/Schülern ungefähr bei 6 bis 7% liegt.⁸ Das ist im Vergleich zum Einfluss der Lehrer/innen von ca. 25 bis 30% ein überraschend hoher Wert. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass Schulleiter/innen in anglo-amerikanischen Bildungssystemen mehr Rechte und Einflussmöglichkeiten haben als in Österreich. Trotzdem kann kein/e Schulleiter/in alle Kinder seiner/ihrer Schule auf direktem Weg selbst unterrichten. Er/Sie kann nur für die „vorbereitete Umgebung“ sorgen, die es den Kolleginnen und Kollegen erleichtert, hohe Unterrichtsqualität herzustellen.

Es ist schwierig, die Wirksamkeit von Schulleitungen empirisch zu belegen. Jedoch finden sich in der Literatur einige Einzelbefunde, die die These unterstützen und belegen. Unter anderem werden das „management by walking around“ – die sichtbare Präsenz der Schulleiterin/des Schulleiters, die „Kultur der Anerkennung“, die Innovationsbereitschaft der Leiter/innen, die geschickte Handlungskoordination zwischen den verschiedenen Akteuren, die Delegation von Verantwortung und klare Rechenschaftslegung als erfolgreiches Schulleiterhandeln angeführt. Damit gewinnt die Arbeit der Schulleiterin/des Schulleiters in jener Hinsicht an Bedeutung, dass sie/er über die organisatorischen Aufgabenbereiche hinaus auch ihren/seinen Anteil an der Qualitätsverbesserung des Unterrichts beitragen kann. Wer die Unterrichtspraxis an seiner Schule nachhaltig verändern will, muss Situationen schaffen, in denen Lehrer/innen und Schüler/innen die Chance haben, erstarrte Unterrichtsstrukturen und eingefahrene Unterrichtsbilder aufzulösen und sich auf neue Prozesse einzulassen. Um solche produktiven Situationen herbeizuführen, sind nicht nur Kompetenz und Führungskraft, sondern auch Wissen, Geduld, Zuwendung und Zeit erforderlich.

4 Was ist ‚guter Unterricht‘?

Bevor Unterricht weiterentwickelt werden kann, muss er reflektiert werden. Um ihn zielorientiert zu beurteilen, bedarf es eines anerkannten Leitbildes dafür, was unter gutem Unterricht verstanden wird. Für Hilbert Meyer ist guter Unterricht⁹ ein Unterricht, in dem ...

- ❖ im Rahmen einer demokratischen Unterrichtskultur,
- ❖ auf Grundlage des Erziehungsauftrags
- ❖ und mit dem Ziel eines gelingenden Arbeitsbündnisses

- ❖ die Persönlichkeitsentwicklung aller Schülerinnen/Schüler unterstützt, sinnstiftende Orientierungen geschaffen,
- ❖ ein Beitrag zur nachhaltigen Kompetenzentwicklung aller Schüler/innen geleistet
- ❖ und ein humaner, nicht krankmachender Arbeitsplatz für Lehrer/innen vorgehalten wird.

Diese doch recht allgemein gehaltene Definition guten Unterrichts wird von Andreas Helmke in seinem „Zehnerkatalog“¹⁰, der ebenfalls als Referenzrahmen für Unterrichtsbeobachtung und -beurteilung dienen kann, konkretisiert:

- ❖ Strukturiertheit, Klarheit, Verständlichkeit
- ❖ Effiziente Klassenführung und Zeitnutzung
- ❖ Lernförderliches Unterrichtsklima
- ❖ Ziel-, Wirkungs- und Kompetenzorientierung
- ❖ Schülerorientierte Unterstützung
- ❖ Angemessene Variation von Methoden und Sozialformen
- ❖ Aktivierung: Förderung aktiven, selbstständigen Lernens
- ❖ Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben
- ❖ Vielfältige Motivierung
- ❖ Passung: Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen

Merkmalskataloge für guten Unterricht können zur Beobachtung und Analyse von Unterricht herangezogen werden. Sie unterstützen die Schulleitung bei der Entwicklung und Formulierung individueller und kollektiver Entwicklungsaufgaben, wie sie zum Beispiel im Rahmen der Mitarbeitergespräche behandelt werden.

5 Beispiele aus der Praxis

In der Praxisvolksschule der PH NÖ ist es für alle Mitarbeiter/innen selbstverständlich, den Unterricht und das Schulleben innovativ zu gestalten. Dies ist auch für die zeitgemäße Ausbildung der Studierenden notwendig. Umstände in der Praxis stellen oft neue Herausforderungen dar, die Veränderungen erfordern. Voraussetzung für Veränderungen ist für die Lehrer/innen die intensive persönliche Auseinandersetzung mit der eigenen Unterrichtspraxis und das Reflektieren eigenen Handelns und für die Leitung das Wissen um die fachlichen Kompetenzen der Kolleginnen und Kollegen und Aufgeschlossenheit gegenüber den Bedürfnissen der Kinder und Eltern. Der ständige gemeinsame Diskurs im Kollegium führt zu neuen Ideen, gemeinsamen Projekten, partnerschaftlichem Arbeiten und insgesamt zu professionellem Handeln und einer lebendigen Schulkultur. In Folge werden immer wieder neue Projekte entwickelt, die zur zielgerichteten Weiterentwicklung und Verbesserung der Unterrichtsqualität führen. Indem sich Personen in Teams zusammenfinden, kommt es zu einer Verbindung verschiedener Unterrichtsfächer und Qualifikationen. Auf diese Weise entstanden im vergangenen Schuljahr einige interessante und erfolgversprechende Initiativen. Einige wenige seien beispielhaft hier angeführt.

- ❖ Eine Klassenkooperation zwischen Vorschulklasse und zweiter Klasse¹¹
Kinder lernen gerne miteinander und voneinander. Nicht die Lehrerin bestimmt den Lernprozess, sondern Lernen und Aktion finden unter Kindern statt. Also gingen die

beiden Klassen eine Lernpartnerschaft ein. Die Klassenlehrerinnen orientierten sich an der Realität, wo Kinder Altersmischungen in vielfältigen Lebenssituationen wie in Familie, Spiel, Sport und Musik als selbstverständlich erleben. Warum so eine Altersmischung nicht auch in der Schule für das Lernen nutzen, wo Kinder mit unterschiedlicher sozialer Herkunft, Nationalität, Religionszugehörigkeit und verschiedenen Lernvoraussetzungen aufeinander treffen? Die Kraftquelle liegt gerade in dieser Diversität. Jüngere Kinder wurden von älteren Kindern angeregt, die Älteren von den Jüngeren bestärkt. So wird individuelles und soziales Lernen möglich.

- ❖ Tiergestützter Unterricht in der dritten Klasse¹²
Das „Soziale Lernen“ wurde in der Klasse schwerpunktmäßig durch tiergestützten Unterricht begleitet. Wöchentlich besuchte das Begleithundeteam des Vereins „Tiere helfen Leben“ die Kinder in der Schule. Der Unterricht verfolgte folgende Ziele: Festigung sozialer Kompetenzen, Erwerb von Schlüsselqualifikationen, Förderung der kindlichen Entwicklung, Aggressionsabbau, Steigerung des Selbstwertgefühls, Medium der Naturbegegnung „Tier“, Gemeinschaftserziehung und Erfahrung in der Gruppe, Freude am Unterricht.
- ❖ Computergestützter Sachunterricht auf der dritten Schulstufe¹³
Im Team begleiteten zwei Kolleginnen die Kinder auf ihrem virtuellen Weg durch ihre Heimatstadt. Je nach Interesse und Begabung konnte sich jede Schülerin und jeder Schüler über Baden informieren. Gleichzeitig wurden dem individuellen Können entsprechend Kenntnisse am Computer erworben. Als Abschlussarbeit erstellte jedes Kind selbstständig eine PowerPoint-Präsentation.
- ❖ Multisensorischer Leseunterricht in einer ersten Klasse¹⁴
In diesem Projekt wurde das Erstlesen multisensorisch und unter Zuhilfenahme der modernen Technologien erarbeitet. Parallel dazu und in der Folge werden die Grundkenntnisse für die Arbeit am PC mit der Unterstützung einer Informatik-Lehrerin erworben. Die erworbenen Kenntnisse wurden in allen Unterrichtsgegenständen, vor allem aber beim Erstlesen, zur Anwendung gebracht. Die Schüler/innen erwarben auf eigenen Wegen, im eigenen Lerntempo mit individuellen Förderungen Lese- und Lernkompetenzen. Sie lernten motiviert, lustbetont und nachhaltig.
- ❖ Schulstufenübergreifender Mathematikunterricht zum Thema¹⁵ „Kompetenzgeleitetes Lösen von Sachaufgaben in der Grundstufe II“
Kompetent sein – Was heißt das? Das Lehrerinnenteam der beiden dritten und vierten Klassen versuchte den Kindern den Mathematikunterricht auf lustvolle Weise näherzubringen. Lernen mit allen Sinnen war das zentrale Element des Unterrichts. Damit sollte das Selbstvertrauen der Kinder gestärkt und ihnen die Scheu vor unbekanntem Themen und deren Bearbeitung genommen werden. Kompetenzen, die in den Bildungsstandards verankert sind, sollten durch die neuen Rahmen- und Lernbedingungen erworben und gefestigt werden. Ziel war es, Sachrechnenkompetenzen unter Einbeziehung vielfältiger Lösungsstrategien der Schüler/innen in der Grundstufe II zu entwickeln. Im Vordergrund standen das Initiieren mathematischer Denkprozesse und die durch den mathematischen Diskurs ausgelösten Kommunikations- und Argumentationsfähigkeiten.
- ❖ Naturwissenschaftliches Projekt zum Thema „Wasser“ im Rahmen des internationalen Schulnetzwerks Global Action Schools 2 Communities¹⁶
Bei den Kindern sollte ein Bewusstsein für den Wert sauberen Trinkwassers geschaffen werden. Das Projekt dauerte insgesamt mehrere Monate. Zu Beginn wurden „Spezia-

listen-Teams¹⁶ gegründet. In dieser Phase des Forschens wurden die Schüler/innen für das Thema sensibilisiert. Ihnen standen Filme, Bücher, Internet usw. zur Verfügung. Als nächste Herausforderung galt es, den Wasserverbrauch in der Schule und zu Hause zu messen. Beim problemorientierten Arbeiten wurde die Theorie unmittelbar in die Praxis umgesetzt. Parallel dazu führten die Schüler/innen Interviews mit Kindern anderer Schulstufen durch, um deren Wissensstand zu erfahren. Auf Grundlage ihrer Beobachtungen, Messungen, Interviews und ihres Wissens erstellten sie Präsentationen für die anderen Klassen. Ziel war es, den Mitschülerinnen und Mitschülern die Wichtigkeit und Begrenztheit der Ressource Wasser näherzubringen und ihnen Möglichkeiten zu zeigen, wie sie selbst Wasser sparen können. Zuletzt lernten die Kinder die „Live Saver Bottle“ von Michael Pritchard kennen. Praktische Versuche der Wasseraufbereitung folgten und die Frage wurde aufgeworfen, mit welchen Methoden in Ländern mit großer Wasserknappheit verschmutztes Wasser aufbereitet werden kann. Das gesamte Projekt wurde in einem Videofilm dokumentiert.

Die Aufgaben der Leiterin bestehen vor allem darin, gute organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei kann es sich um zeitliche, räumliche, technische oder personelle Bedingungen und Erfordernisse handeln. Nicht zu vernachlässigen ist die fachliche und emotionale Unterstützung bei all den Vorhaben, die in Form von Interesse, Ermunterung und Anerkennung zum Ausdruck kommt. Der positive Abschluss, bzw. die nachhaltigen Verbesserungen des Unterrichts sind gemeinsam erreichte Erfolge, die das Team der Praxisvolksschule stärken und den Schulentwicklungsprozess vorantreiben.

6 Resümee

Es ist falsch zu meinen, dass sich sehr guter Unterricht in seinen Merkmalen gleicht. Sehr guten Unterricht zeichnet ein je individuelles Profil aus. Das ist bei der Steuerung der Unterrichtsentwicklung zu berücksichtigen, denn Qualitätsverbesserung nach dem Gießkannenprinzip betreiben zu wollen ist sinnlos. Was für die eine Lehrerin/den einen Lehrer ein authentisch vertretbares Konzept ist, kann für den anderen völlig unpassend und somit belastend sein. Was für den Mathematikunterricht förderlich und wichtig ist, kann im Deutschunterricht stören. Was ängstlichen Kindern hilft, kann aktive Kinder bremsen. Ohne eine genaue Beobachtung, Reflexion und Analyse des Unterrichts geht es nicht.¹⁷

Unterrichtsentwicklung ist ein komplexer Prozess. Sie entsteht durch das Engagement von Lehrerinnen und Lehrern, die mehr zu tun bereit sind, als von ihnen verlangt wird. Notwendige Ressourcen, die zum Gelingen notwendig sind, sind Liebe, Zeit, Geduld, Wissen u.v.m. Als Schulleiter/in hat man die wichtige Aufgabe, den Prozess der Unterrichtsentwicklung behutsam einzuleiten und professionell zu begleiten.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Franz Rauch/Heimo Senger: Schulentwicklung im Umbruch. Der Unterricht rückt in den Mittelpunkt, Klagenfurt 2006.
- 2 Vgl. Michael Fullan: Schulentwicklung im Jahr 2000, in: Journal für Schulentwicklung, Innsbruck 2000, H.4, S.12.
- 3 Vgl. Peter Posch: Rahmenbedingungen für Innovationen an der Schule, in: Herbert Altrichter/Peter Posch (Hg.): Mikropolitik der Schulentwicklung. Förderliche und hemmende Bedingungen für Innovationen in der Schule, Innsbruck/Wien 1996, S.170–206. „Bildungspolitisch aktive Schulen“ ergreifen selbstständig die Initiative bei der Analyse ihrer eigenen Situation und arbeiten an einer von allen Mitgliedern des Lehrkörpers getragenen

Philosophie, die die grundlegenden gemeinsamen Wertvorstellungen zum Ausdruck bringt. Sie versuchen diesen Wertvorstellungen in ihrer unterschiedlichen Arbeit Form zu geben. Sie organisieren auf systematische Weise und unter Einbeziehung der Schüler/innen den internen Kommunikationsfluss und den Austausch mit dem gesellschaftlichen Umfeld. Wenn Unterstützung von außen benötigt wird, wird diese aktiv gesucht.

- 4 Vgl. Xaver Büeler: Schulentwicklung – Praxis und Wissenschaft?, in: Journal für Schulentwicklung, Innsbruck 2000, H.4 , S.17–31.
- 5 Vgl. Heinz Rosenbusch: Organisationspädagogik, Grundlagen pädagogischen Führungshandelns, München 2005, S.14.
- 6 Vgl. Reinhard Demuth: Unterricht weiterentwickeln und beurteilen, in: Schulmanagement Handbuch, München 2009, Bd.132, S.119f.
- 7 Vgl. Wilfried Schley/Michael Schratz: Leadership als Haltung, in: Erziehung und Unterricht, Wien 2005, Bd.2, S.250 ff.
- 8 Vgl. John Hattie: Developing Potentials for Learning. Evidence, assessment, and progress, Key Lecture at EARLI 12th Biennial Conference, Budapest 2007.
- 9 Vgl. Hilbert Meyer: Was ist guter Unterricht?, Berlin 2004.
- 10 Vgl. Andreas Helmke: Unterrichtsqualität: Unterricht weiterentwickeln und beurteilen, in: Schulmanagement Handbuch, München 2009, Bd.132, S.63.
- 11 Vgl. Barbara Steyrer/Gabriele Somos: Die „Kleinen Löwen“ und die „Bärenstarken“ – ein Kooperationsbericht, in: Schulzeitung der Praxisvolksschule Baden 2010.
- 12 Vgl. Karin Manhart: WUFF – ein Hund im Klassenzimmer, in: Schulzeitung der Praxisvolksschule Baden 2010.
- 13 Vgl. Renate Bischel: Meine Heimatstadt Baden bei Wien, in: Schulzeitung der Praxisvolksschule Baden 2010.
- 14 Vgl. Franziska Ruttman: Beforschung der Möglichkeiten zum Erwerb und zur Förderung der Lesekompetenz unter Zuhilfenahme moderner Technologien. IMST Bericht, Baden 2010.
- 15 Vgl. Sabine Soher/Helga Wöhhart/Sonja Schärf-Stangl/Barbara Steyrer: „Kompetenzgeleitetes Lösen von Sachaufgaben in der Grundstufe II“, IMST Bericht, Baden 2009.
- 16 Vgl. ebd.
- 17 Vgl. Herbert Altrichter/Peter Posch: Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methode der Aktionsforschung, Heilbrunn 1998.

*Angelika Dobrowsky, Mag., ÜSL,
Leiterin der Praxisvolksschule der PH NÖ*